

Kebijakan Manajemen Mutu Berstandar ISO di SMK: Perubahan Mindset dan Kultur Sekolah

Oleh:

Dr. Giri Wiyono, M.T.

Pendidikan Teknik Elektro, Fakultas Teknik Universitas Negeri Yogyakarta

e-mail: giriwiyono@uny.ac.id

Pendahuluan

Saat ini banyak Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) Negeri berlomba-lomba untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Hal ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Menengah Kejuruan (Dikmenjur) Depdiknas yang akan meng-ISO-kan 150 SMK menjadi SMK Internasional pada tahun 2005 (Husaini Usman, 2006). Sertifikat ISO menjadi dambaan bagi sebagian besar sekolah karena ada anggapan bahwa dengan memperoleh sertifikat ISO, maka sekolah akan memperoleh banyak siswa. Dengan demikian sertifikat ISO menjadi tujuan utama dari kepala sekolah dalam mengelola sekolahnya. Hal ini tentunya tidak akan memberikan perbaikan yang berkelanjutan bagi sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

Mengapa banyak sekolah yang tertarik untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008? Pertanyaan ini menjadi suatu renungan bagi kita semua karena untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2008 tersebut diperlukan persiapan yang sangat berat termasuk finansial. Peran kepemimpinan kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan sekolah itu untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001 tersebut. Kepala sekolah harus mampu meyakinkan semua warga sekolahnya, terutama guru dan karyawan untuk mau dan mampu menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 di sekolahnya. Pekerjaan untuk meyakinkan ini memerlukan waktu yang relatif lama karena menyangkut perubahan sikap, perilaku dan yang utama adalah perubahan **mindset**.

Penerapan sistem manajemen mutu ISO 9001:2008 tidak terbatas hanya mempersiapkan dokumen-dokumen sistem manajemen mutu saja, tetapi bagaimana menyiapkan sumberdaya manusianya untuk melakukan perubahan **mindset** hingga tercapainya mutu pendidikan yang standar. Makalah ini sebagai suatu upaya untuk melihat sesungguhnya kebijakan manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008 itu merupakan suatu perubahan kultur sekolah yang diawali dari perubahan **mindset** seluruh warga sekolah hingga terciptanya budaya mutu di sekolah.

Evolusi Sistem Manajemen Mutu

Sistem untuk meningkatkan dan melaksanakan mutu (*quality*) telah berkembang dengan cepat dalam tahun-tahun belakangan ini. Selama dua dekade terakhir, kegiatan pemeriksaan (*inspection*) telah digantikan oleh kendali mutu (*quality control*) dan kegiatan penjaminan mutu (*quality assurance*) telah berkembang. Saat ini sebagian besar organisasi bekerja dengan manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management* atau *TQM*) (Dale dan Bunney, 1999:25). Hal ini menunjukkan bahwa evolusi sistem manajemen mutu telah memasuki suatu sistem manajemen mutu terpadu (TQM). Pada tahap hirarki mutu ditunjukkan tahapannya sebagai berikut: (1) pemeriksaan, (2) kontrol mutu, (3) penjaminan mutu, dan (4) manajemen mutu atau manajemen mutu terpadu. Tahap awal yang dikenal sebagai pemeriksaan adalah metode paling umum yang digunakan secara luas dalam menentukan standar yang sesuai. Tahap kedua yaitu proses kontrol mutu yang melibatkan deteksi dan penghapusan komponen atau produk akhir yang tidak sesuai dengan standar. Tahap ketiga adalah proses penjaminan mutu untuk mencegah kesalahan terjadi dalam proses awal. Ini merupakan cara untuk memproduksi produk tanpa cacat dan bebas dari kesalahan. Tahap keempat adalah manajemen mutu atau manajemen mutu terpadu yang menciptakan budaya mutu dari setiap anggota staf yang bertujuan untuk memuaskan pelanggannya dengan struktur organisasi sesuai yang dilakukan (Sallis, 2002:19-20). Pike dan Barnes menyebut manajemen mutu terpadu sebagai pendekatan baru dalam manajemen mutu (Pike dan Barnes, 1994:21).

Penggunaan pendekatan manajemen mutu terpadu (TQM) ini juga menggunakan banyak nama lain. Sebagaimana yang disampaikan penjelasan dalam The British BS5750: Bab I:1992, bagian manajemen mutu terpadu (TQM) disebutkan:

Note 3: the use of this approach goes under many other names, some of which are as follows: continuous quality improvement, total quality, total business management, company wide quality management, cost effective quality management (Pike dan Barnes, 1994:26).

Namun demikian, penggunaan nama manajemen mutu terpadu dan manajemen mutu sering dilakukan secara bergantian, walaupun keduanya mempunyai perbedaan tertentu, seperti ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan antara SMM BS5750/ISO 9000 dan TQM

No.	Sistem Manajemen Mutu Standar BS5750/ISO 9000	Manajemen Mutu Terpadu (TQM)
1.	Tidak difokuskan pada pelanggan tertentu	Difokuskan pada pelanggan tertentu
2.	Tidak diintegrasikan dengan strategi perusahaan/organisasi	Diintegrasikan dengan strategi perusahaan/organisasi
3.	Difokuskan pada sistem dan prosedur teknis	Difokuskan pada filosofi, konsep, alat dan teknik
4.	Keterlibatan pekerja tidak perlu	Penekanan pada keterlibatan pekerja dan pemberdayaan
5.	Tidak fokus pada peningkatan berkelanjutan	Peningkatan berkelanjutan tidak pernah selesai.
6.	Dapat difokuskan pada bagian-bagiannya	Organisasi secara luas - semua bagian, fungsi dan tingkat
7.	Bagian mutu bertanggungjawab terhadap mutu	Setiap orang bertanggungjawab terhadap mutu
8.	Lebih memungkinkan menjaga keadaan yang tetap	Memerlukan proses dan perubahan budaya

(Sumber: John Pike dan Richard Barnes, 1994)

Earnshaw mengatakan bahwa kata “Total” berarti setiap orang dalam organisasi itu terlibat dalam layanan akhir ke pelanggan dan setiap proses kerja atau kegiatan memberikan kontribusi pada keberhasilan secara keseluruhan (Earnshaw,1996:142). Sedangkan menurut Lindsay dan Patrick bahwa kata “Total” yang membedakan antara manajemen mutu terpadu (TQM) dengan manajemen mutu (QM) mempunyai tiga pengertian yaitu: (1) total mencakup setiap proses, (2) total mencakup setiap pekerjaan, dan (3) total mencakup setiap orang (Lindsay dan Petrick, 1997:55). Dengan demikian yang membedakan penerapan manajemen mutu terpadu dan manajemen mutu itu pada tiga hal yaitu: (1) penerapannya pada semua proses kegiatan manajemen, (2) semua tempat pekerjaan dalam organisasi itu, dan (3) semua orang yang terlibat dalam organisasi itu. Jika suatu organisasi ingin menerapkan manajemen mutu berarti organisasi itu hanya menerapkan pada salah satu bagian proses kegiatan manajemen, atau pada salah satu tempat pekerjaan dalam organisasi itu, atau pada sebagian orang yang terlibat dalam organisasi itu.

Gaspersz mendefinisikan manajemen mutu sebagai satu cara meningkatkan kinerja secara terus menerus pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber daya manusia dan modal yang tersedia (Gaspersz,2006:2). Manajemen mutu diartikan sebagai aktivitas-aktivitas dalam bentuk perencanaan mutu, pengendalian mutu,

jaminan mutu dan peningkatan mutu yang dilakukan secara terkoordinasi untuk meningkatkan kinerja organisasi yang berorientasi mutu secara berkelanjutan.

Definisi manajemen mutu terpadu (TQM) yang diberikan oleh BS EN ISO 8402 (1995) yaitu:

Management approach of an organization, centred on quality, based on the participation of all its members and aiming at long-term success through customer satisfaction, and benefits to all members of the organization and to society (Dale, 2003:29).

Pengertian lain dari manajemen mutu terpadu yaitu sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Di samping itu manajemen mutu terpadu merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungannya (Tjiptono dan Diana, 2003:72-73).

Dengan demikian manajemen mutu terpadu sebagai suatu pendekatan manajemen dalam suatu organisasi yang diarahkan pada mutu dan didasarkan pada seperangkat prinsip dasar yang bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan organisasi pada jangka panjang secara berkesinambungan melalui kepuasan pelanggan dan kemanfaatan semua anggota organisasi dan masyarakat. Secara keseluruhan kedua sistem manajemen tersebut, baik manajemen mutu maupun manajemen mutu terpadu (TQM) dipandang sebagai suatu filosofi manajemen (Wilkinson, et al., 1998:183). Keduanya mempunyai fungsi yang sama dalam meningkatkan mutu dan kinerja organisasi secara berkesinambungan dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Dalam konteks pendidikan, manajemen mutu masih tergolong baru. Inisiatif pertama untuk menerapkan metode ini secara sungguh-sungguh dilakukan di sekolah-sekolah Amerika dan Inggris pada awal tahun 1990-an. Sallis mendefinisikan konsep manajemen mutu terpadu (TQM) dalam pendidikan sebagai berikut: *"TQM is a philosophy of continuous improvement, which can provide any educational institution with a set of practical tools for meeting and exceeding present and future customers needs, wants, and expectations"* (Sallis, 2003:27).

Definisi ini memberikan pengertian bahwa manajemen mutu terpadu sebagai sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus menerus yang dapat memberikan

seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Dengan demikian penerapan manajemen mutu terpadu ini sangat membantu institusi pendidikan dalam mengelola perubahan dan menyusun agenda program pendidikan untuk memenuhi harapan pelanggannya. Sebagaimana dinyatakan oleh Sallis bahwa: *“Total Quality Management is a philosophy and a methodology which assist institutions to manage change and set their own agendas for dealing with the plethora of new external pressures”* (Sallis, 2003:127). Oleh karena itu manajemen mutu merupakan hal yang sangat diperlukan karena saat ini tidak ada institusi pendidikan yang tidak berorientasi pada peningkatan mutu pendidikannya.

Prinsip-Prinsip Manajemen Mutu Terpadu (TQM)

Berkaitan dengan penerapan manajemen mutu terpadu (TQM), Fields menyatakan bahwa penerapan TQM dalam bidang pendidikan dilakukan dalam bentuk prinsip-prinsip (Fields,1994:23-25). Bahkan Weller dalam West-Burnham (1998:320) menyimpulkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM akan menunjukkan hasil positif sehingga sekolah mengadopsi manajemen mutu sebagai proses perbaikan pendidikan di sekolahnya.

Prinsip-prinsip TQM ini ibaratnya sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan organisasi sekolah. Dengan pilar ini diharapkan dapat membantu organisasi sekolah dalam peningkatan proses pendidikannya. Dengan demikian prinsip-prinsip TQM ini sangat penting karena menjadi dasar dalam penerapan TQM di suatu organisasi. Menurut Oakland (1989:297) ada tiga prinsip dasar dalam peningkatan mutu yang tidak pernah berakhir, yaitu: (1) memusatkan pada pelanggan, (2) memahami proses, dan (3) melibatkan banyak orang. Sedangkan Hensler dan Brunell dalam Tjiptono dan Diana (2005:14-15) menyebutkan empat prinsip utama dalam TQM, yaitu: (1) kepuasan pelanggan, (2) respek terhadap setiap orang, (3) manajemen berdasarkan fakta, dan (4) perbaikan berkesinambungan. Menurut Fields (2005:23-25) ada tujuh prinsip dalam TQM, yaitu: (1) komitmen terhadap manajemen secara keseluruhan, (2) komitmen terhadap pelanggan, (3) komitmen terhadap kerjasama tim, (4) komitmen terhadap kepemimpinan dan manajemen diri, (5) komitmen terhadap

perbaikan yang terus-menerus, (6) komitmen terhadap kepercayaan pada individu dan potensi tim, dan (7) komitmen terhadap mutu.

Prinsip-prinsip TQM tersebut menunjukkan suatu pedoman bagaimana pengelolaan organisasi itu akan dilakukan. Sehingga dinyatakan oleh Arcaro (1995:25) bahwa prinsip-prinsip TQM suatu organisasi itu mengandung, antara lain: (1) tujuan yang jelas dan tetap, (2) pembelajaran sistemik, (3) berfokus pada pelanggan, (4) kepemimpinan, (5) manajemen berdasarkan fakta, (6) perbaikan proses berkelanjutan, (7) manajemen partisipatif, (8) pengembangan sumber daya manusia, (9) bekerja secara tim, dan (10) komitmen untuk jangka panjang.

Dalam institusi pendidikan, menurut Sallis (2005:7-11), ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan dalam penerapan TQM, yaitu: (1) perbaikan secara terus menerus, (2) menentukan standar penjaminan mutu, (3) perubahan kultur, (4) perubahan organisasi, dan (5) mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Cokeley (2007:20) menambahkan bahwa organisasi pendidikan yang menerapkan TQM dibangun oleh empat pilar, yaitu: (1) kepemimpinan yang kuat, (2) perbaikan yang berkelanjutan, (3) fokus pada pelanggan, dan (4) fokus pada proses atau sistem. Sedangkan masing-masing pilar itu bertujuan untuk: (1) mendemonstrasikan komitmen dan terlibat aktif dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM, (2) melakukan perbaikan mutu secara terus menerus kepada siswa, staf dan komunitas sekolah, (3) meningkatkan kepuasan pelanggan pada pendidikan yang bermutu; (4) menggunakan pendekatan sistem dan mengatur semua proses sebagai bagian dari sistem keseluruhan.

Arcaro (2005:29-30) menyatakan bahwa karakteristik sekolah yang bermutu terpadu (*total quality school*) dapat diidentifikasi dari pilar-pilar mutu yang menjadi prinsip-prinsip dalam penerapan manajemen mutu terpadu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) keterlibatan total, (3) pengukuran, (4) komitmen, dan (5) perbaikan terus menerus.

Prinsip-prinsip TQM yang diterapkan pada dunia pendidikan (sekolah) mengacu pada prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu menurut standar ISO 9001:2008. Ada delapan prinsip utama dalam sistem manajemen mutu tersebut, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan orang, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem, (6) perbaikan berkelanjutan, (7) pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan (8) hubungan yang saling menguntungkan (*Point Development International*, 2008:4).

Delapan prinsip utama dalam TQM ini digunakan sebagai acuan dalam penerapan sistem manajemen mutu suatu organisasi berstandar ISO 9001: 2008. Dengan menerapkan prinsip-prinsip dalam sistem manajemen mutu ini akan diperoleh sertifikasi sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001. Hal ini sesuai dengan kebijakan Direktorat Dikmenjur Depdiknas dalam meningkatkan mutu pendidikan di SMK dengan mengembangkan delapan pilar dalam manajemen peningkatan mutu, yaitu: (1) fokus pada pelanggan, baik internal maupun eksternal, (2) kepemimpinan, (3) adanya komitmen dan keterlibatan total semua pihak, (4) pendekatan proses, (5) adanya mutu baku komponen pendidikan dan mutu baku tamatan, (6) adanya perbaikan yang berkelanjutan, (7) pengambilan keputusan berdasar pada data dan informasi yang faktual, dan (8) memberikan keuntungan timbal balik antara sekolah dengan seluruh *stakeholders* (Gatot HP.,2002:6).

Perubahan Mindset dan Kultur Sekolah

Menurut Sallis (2005:33) bahwa esensi TQM adalah perubahan budaya (*change of culture*), sehingga keberhasilan penerapan TQM mengubah budaya organisasi. Sedangkan Campbell dan Craig (2005:534) mengatakan bahwa untuk sebagian besar organisasi, penerapan TQM memerlukan suatu perubahan budaya organisasi.

Hasil penelitian Mosadegh Rad (2006:606-625) menyimpulkan bahwa penerapan TQM memerlukan suatu budaya organisasi yang berorientasi mutu. TQM merupakan suatu pendekatan praktis dan strategis dalam menjalankan roda organisasi pendidikan di sekolah. Berbagai prinsip dalam TQM diibaratkan sebagai suatu pilar yang memberi kekuatan dalam menggerakkan roda organisasi sekolah. Dengan pilar ini terjadi perubahan budaya dalam pengelolaan pendidikan di sekolah, sehingga perubahan budaya sekolah ini mampu mendorong organisasi sekolah dalam peningkatan proses pendidikan di sekolah.

Hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan oleh Schargel (1994:6-7) bahwa fungsi dari penerapan prinsip-prinsip TQM, yaitu: (1) memberikan kekuatan pada organisasi sekolah dan peta arah perubahan sekolah, (2) membantu kerjasama dengan sekolah, (3) menjadikan sebagai suatu program holistik, (4) meningkatkan partisipasi semua orang dalam pengelolaan sekolah, (5) mengarahkan orang tua dan siswa untuk perbaikan kondisi pendidikan di sekolah, (6) menetapkan standar

mutu pendidikan sekolah, dan (7) menjadikan semua orang yang ada di sekolah untuk bertindak proaktif terhadap hal-hal yang memberikan dampak bagi sekolah.

Dengan demikian penerapan prinsip-prinsip dalam TQM di sekolah akan memberikan pengaruh dalam perubahan organisasi sekolah, antara lain: (1) sekolah mengajak seluruh warga sekolah untuk terlibat dalam program sekolah, (2) sekolah mulai memfokuskan layanan pendidikannya pada siswa sebagai pelanggan primer, (3) sekolah melakukan perbaikan dalam proses pendidikannya, (4) sekolah melakukan perbaikan yang terus menerus sehingga ada kesinambungan, (5) sekolah membangun jaringan yang saling menguntungkan, (6) sekolah mengembangkan kepemimpinan yang transformatif, (7) sekolah menggunakan data dalam melakukan pengambilan keputusan, dan (8) sekolah mengembangkan sistem dalam manajemen sekolah. Perubahan prinsip-prinsip dalam pengelolaan sekolah ini memberikan pengaruh dalam perubahan karakteristik organisasi yang mencakup nilai-nilai bersama (*shared values*), antara lain: norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan di sekitarnya. Hal ini menurut teori dari Schein (1998:20-21) telah terjadi perubahan dalam tiga level budaya organisasi di sekolah, yaitu (1) artefak (dalam bentuk perilaku warga sekolah), (2) nilai-nilai (nilai-nilai keberhasilan dari warga sekolah), dan (3) asumsi dasar (bagaimana sekolah mempunyai solusi dalam mengatasi masalah yang dihadapinya).

Dalam konteks pendidikan di SMK, penerapan prinsip-prinsip TQM mampu meningkatkan kualitas budaya sekolah (kultur sekolah). Saat ini sebagian besar SMK telah menerapkan sistem manajemen mutu berstandar ISO 9001:2008. Hal ini diindikasikan dari banyaknya SMK yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008. Sertifikat ISO ini diberikan kepada SMK yang telah menerapkan sistem manajemen mutu pada institusinya dan diaudit oleh lembaga yang berwenang sehingga bagi SMK yang lulus dari audit ini akan mendapatkan sertifikat ISO 9001:2008. Dengan demikian penerapan sistem manajemen mutu di SMK ini diharapkan memberikan pengaruh pada perubahan perilaku seluruh warga sekolah dalam mengelola proses pendidikan di SMK. Prinsip dalam manajemen mutu berfokus pada layanan pelanggan, sehingga penerapan manajemen mutu ini mampu mengubah *mindset* pengelola sekolah di SMK untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu kepada pelanggannya, khususnya siswa-siswa di SMK tersebut. Walaupun sudah banyak SMK yang telah memperoleh sertifikat ISO 9001:2008, namun demikian

perlu waktu yang cukup lama dalam menerapkan TQM di SMK. Hal ini sesuai dengan pendapat Sallis (2002:33) bahwa perubahan budaya sebuah organisasi adalah sebuah proses yang lambat, dan tidak bisa tergesa-gesa. Dampak dari penerapan TQM hanya akan tercapai jika semua pelakunya merasa perlu untuk ikut terlibat.

Dengan demikian peningkatan dalam penerapan prinsip-prinsip TQM di SMK akan mengakibatkan peningkatan kualitas budaya organisasi di SMK. Prinsip-prinsip TQM yang memiliki kontribusi besar dalam peningkatan mutu pendidikan di SMK, antara lain: keterlibatan seluruh orang, fokus pada pelanggan, pendekatan proses, perbaikan berkesinambungan, hubungan pelanggan yang saling menguntungkan, kepemimpinan, pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan, dan pendekatan sistem pada manajemen.

Prinsip-prinsip dalam TQM biasanya dikelompokkan menjadi dua aspek yaitu *hard quality management* dan *soft quality management*. *Hard quality management* berhubungan dengan: pendekatan proses dalam manajemen, pendekatan sistem pada manajemen, perbaikan berkesinambungan, dan pendekatan fakta untuk pengambilan keputusan. Sedangkan *soft quality management* berhubungan dengan: kepemimpinan, fokus pada pelanggan, keterlibatan seluruh orang, dan hubungan pelanggan yang saling menguntungkan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa aspek *soft quality management* memberikan kontribusi yang lebih besar dalam peningkatan kinerja organisasi di SMK dibandingkan dengan aspek *hard quality management*.

Daftar Pustaka

- Cokeley, Sandra et al. 2007. *Transformation to Performance Excellence*. Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Dale, Barrie, dan Heather Bunney. *Total Quality Management Blueprint*, Oxford: Blackwell, 1999.
- Earnshaw, Jennifer A. 1996. "The Application of Total Quality Management to a College of Further Education," *The Management of Educational Change, a Case Study Approach*, ed. Paul Oliver. England: Arena.
- Fields, Joseph C. *Total Quality for schools, a Guide for Implementation*. Wisconsin: ASQC Quality Press., 1994.
- Gaspersz, Vincent. 2006. *Total Quality Management (TQM) untuk Praktisi Bisnis dan Industri*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lindsay, William M. dan Joseph A. Petrick. 1997. *Total Quality and Organization Development*. Florida: St. Lucie Press.

- Lunenburg, Fred C. dan Allan C. Ornstein. *Educational Administration*, 3rd Edition. Singapore: Wadsworth, 2000.
- Mulyasa, H.E. *Penelitian Tindakan Sekolah Meningkatkan Produktivitas Sekolah*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010.
- Oakland, John S. 1989. *Total Quality Management*. Oxford, Heinemam Profesional Publishing.
- Pike, John dan Richard Barnes. *TQM In Action: A Practical Approach to Continuous Performance Improvement*. London: Chapman & Hall, 1994.
- Point Development International. *Sistem Manajemen Mutu*. Yogyakarta: Point Development International, 2008.
- Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education Third Edition*. London: Kogan Page Ltd, 2002.
- Schargel, Franklin P. 1994. *Transforming Education Through Total Quality Management: Practitioner's Guide*. New York: Eye on Education.
- Schermerhorn, John R. Jr., James G. Hunt, dan Richard N. Osborn. *Organizational Behavior, Eighth Edition*. New York, USA, John Wiley, 2003.
- Slamet, PH. "Sekolah Sebagai Sistem," makalah disampaikan pada Konvensi Nasional PTK II, Padepokan Pencak Silat, TMII, Jakarta, 12 Februari 2004.
- Tjiptono, Fandy., dan Anastasia Diana. 2003. *Total Quality Management (TQM)*. Jogjakarta, Andi Offset.
- West-Burnham. *Understanding Quality*, dalam "The Principles and Practice of Educational Management". England: Pearson Education Ltd., 1998.
- Wilkinson, Adrian, et al. *Managing with Total Quality Management, Theory and Practice*. London: MacMillan Press Ltd., 1998.
- Xi Li, Ling. "Relationships between Determinants of Hospital Quality Management and Service Quality Performance—a Path Analytic Model," *International Journal of Management Science*, Vol. 25, 5 Nopember 1997, pp. 535-545.